

BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA
Plan de Acción 2021

Marco General para el Mediano y Largo Plazo

Entre los objetivos del Banco de la Nación Argentina para este año, pueden señalarse:

- Mantener el liderazgo en el Sistema Financiero en todas las actividades, tanto activas, pasivas como de servicios, sirviendo de banco testigo y contribuyendo a satisfacer las necesidades financieras del país.
- Fomentar el desarrollo de las economías regionales haciendo foco en actividades económicas de menor bancarización.
- Incrementar el volumen de negocios del Sector Privado, reduciendo la dependencia del fondeo del Sector Público.
- Afianzar el liderazgo del BNA como referente de ejecución de políticas públicas, coordinando su accionar con el Gobierno Nacional, incluyendo la implementación de herramientas de políticas de financiamiento anticíclico.
- Priorizar el financiamiento y la atención de la Banca Corporativa, en especial Pymes y Mipymes, sin dejar de atender las necesidades crediticias y de servicios de la Banca de Personas.
- Promover el comercio exterior, posicionando a las sucursales del exterior como canal financiero de negocios.
- Rentabilizar las operaciones, aumentando los ingresos financieros y por servicios, y disminuyendo los costos de fondeo mediante el crecimiento de los depósitos a la vista por sobre los de plazo, al tiempo que se mantienen niveles aceptables de liquidez
- Mantener los niveles de morosidad dentro de parámetros razonables, gestionando el riesgo de la cartera de manera de sostener su calidad y calificación crediticia.
- Mantener el plan de actualización tecnológica de acuerdo con lo previsto en los programas de inversiones haciendo más eficientes los sistemas operativos y de negocios.
- Disponer de un banco tradicional con sucursales físicas desarrollando en simultáneo mejoras en la funcionalidad de los canales electrónicos; impulsando al mismo tiempo, un banco digital para mejorar la experiencia de los clientes.
- Revisar permanentemente las Políticas de Integridad y Cumplimiento, y asegurar el cumplimiento de los Regímenes Informativos establecidos por el Ente Rector.
- Propiciar una cultura de Recursos Humanos que potencie su despliegue y el marco adecuado para la formulación de políticas, programas y procedimientos más efectivos para su gestión, promoviendo a su vez la transparencia y la ética corporativa.
- Profundizar el compromiso en la conducción de actividades orientadas al desarrollo de políticas de inclusión y de paridad de género.

Principales Acciones de Corto Plazo

Gestión Comercial

Banca Empresas

El Banco de la Nación Argentina según lo establecido en su Carta Orgánica, mantendrá como objetivo principal la asistencia de los distintos sectores productivos, brindando financiamiento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Cooperativas y al resto de los segmentos.

En concordancia con las políticas nacionales y el mercado tendrá como prioridad afianzar el desarrollo económico, asegurando a las empresas un adecuado financiamiento tanto para capital de trabajo como para sus proyectos de inversión, para ello se ofrecerá asistencia a través de las líneas de crédito vigentes contribuyendo a su desarrollo y crecimiento, incrementando al mismo tiempo el volumen de negocios del Banco sin descuidar la calidad de cartera y la mitigación del riesgo.

Se buscará fortalecer las cadenas de valor que se generen por las relaciones comerciales y/o económicas entre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Cooperativas en su carácter de proveedores y/o clientes de Grandes Empresas. El apoyo del Banco les permitirá mejorar su gestión, apalancar la actividad en forma integral y transversal.

Es de destacar que en la gestión comercial de empresas y cooperativas fue implementado el proceso de modernización, diseño y monitoreo de los negocios comerciales con el fin de mejorar la calidad y los niveles de rentabilidad de la cartera comercial y brindar apoyo a la red de sucursales que es nuestro principal canal de ventas.

En este sentido, los esfuerzos se orientarán a mejorar la rentabilidad por segmento de clientes y ampliar la colocación de productos y servicios, fijando una política de asistencia aún más ventajosa para clientes que emplean los servicios del Banco de manera integral y habitual con el objetivo de aumentar la reciprocidad por cliente activo.

Durante el período se trabajará en la optimización de los procesos, se unificarán los criterios de Calificación de Clientes en todas las zonales, lo que generará una mayor interacción con las Gerencias Zonales/Sucursal Plaza de Mayo e interlocutores directos, estableciendo criterios de calificación que disminuirá el plazo de tratamiento de propuestas crediticias.

A su vez, la incorporación de nuevos productos y servicios, como la optimización de los existentes, permitirá captar nuevos clientes y fidelizarlos. El desarrollo de nuevas herramientas electrónicas posibilitará la reducción de asistencia de clientes a nuestras sucursales, disminuir los costos de colocación de créditos y mejorar la experiencia de los clientes con el Banco.

Entre los principales desarrollos se señalan:

- ECHEQ: Funcionalidades Nación Empresa 24, InterBanking y Home Bankig (HB), cheque electrónico regulado por la Comunicación "A"6578 y actualizaciones del BCRA.
- Plataforma electrónica B2B para comprar y vender (MiPyMEs) insumos, bienes y servicios a través de todos los medios de pago.
- Apertura web de cuenta corriente + NE24 + crédito inicial para MiPyMEs no-clientes de BNA.
- Convenios de pago de haberes, nuevo servicio que facilite y agilice el trámite de acreditaciones.

- Plataforma Garantizar SGR.
- Servicio de gestión y *clearing* de fondos de ATMs express (NO-BNA) instalados en los diversos puntos de expendio (estaciones de servicios).
- Tarjeta solo depósito, para uso de los clientes de empresas recaudadoras en cajeros automáticos.
- Tarjeta de crédito PymeNación, visualización de resúmenes y liquidaciones a través de Nación Empresas 24, Nación POS web.
- Recaudaciones pagos mediante ECHEQ, TAS en efectivo y con código QR. Autorización del débito mediante HB. Creación de un Portal Integral de Recaudaciones.
- Tarjeta de crédito para Grandes Empresas. Medio de pago asimilable a PymeNación, adecuado a las necesidades de este segmento.

Además de la amplia oferta crediticia, el Banco brinda servicio a través de sus tarjetas de crédito dirigidas a empresas (productos AgroNación, PymeNación y Corporativa en sus distintas versiones), en estos se impulsarán distintas acciones de modo de reposicionarlos en el mercado (contactos con cámaras, federaciones, redes comerciales; asesoramiento por segmentos de interés; grupos de afinidad; diseño de campañas de promoción incentivando el uso).

El segmento agropecuario también será protagonista de distintas tareas con el fin de incrementar la participación en este mercado captando nuevos clientes e identificando nuevos negocios. Para ello se participará de las distintas muestras agropecuarias y consejos consultivos, se patrocinarán remates y muestras agroindustriales, y se realizarán campañas de difusión.

En cuanto a Comercio Exterior se refiere, es fundamental impulsarlo mediante el desarrollo de productos financieros acordes, por lo que se elaborarán y actualizarán los regímenes de financiación y se diseñarán nuevos productos de acuerdo con las necesidades de mercado o regulatorias.

En este sentido, se buscará generar nuevos negocios a través del Directorio de Exportadores clientes del Banco, con los interesados en establecer contactos comerciales con importadores de otros países; también se participará en reuniones con las cámaras de comercio binacionales, asociaciones de Bancos, ferias, exposiciones y rondas de negocios.

Banca Personas

La actividad orientada de este segmento desarrollará una completa gama de productos y servicios por canales automatizados, presenciales y no presenciales tradicionales y móviles, adaptable a las necesidades de los clientes promoviendo fuertemente su utilización con el objetivo de reducir los costos estructurales.

La oferta de productos y servicios se establecerán en función a las distintas carteras (haber, jubilados y abierta), como al segmento de renta que se trate. Con este fin se desarrollarán las acciones que se enumeran a continuación:

- Personalización de Productos y Servicios. Ofrecer una propuesta personalizada por grupo de clientes con comportamientos y patrones similares.
- Diseñar oferta de servicios para jóvenes. Paquetes de servicio para el segmento universitario.
- Impulsar convenios de pago de haber para ampliar la base de clientes.

- Impulsar los productos de medios de pago mediante campañas de venta y promociones segmentadas.
- Desarrollar la venta cruzada de productos explorando distintos segmentos de clientes.
- Optimización de carga y acreditación de sueldos de convenios de pagos de haberes (CPH) radicados en el BNA, mediante la acreditación inmediata (*online*) en la cuenta de sus empleados.
- Solicitar y suscribir paquetes de servicios y productos a través del sitio web.
- Módulo consultivo y transaccional de préstamos personales (PP) por Home Banking. Disponer en la web un circuito de solicitudes de PP de rápida resolución.
- Implementar nuevos canales de comercialización (electrónico y telefónico).

En cuanto a la Banca Electrónica, se continuará con la colocación de cajeros automáticos en posiciones bancarias y extrabancarias, y se implementarán nuevas funcionalidades para optimizar su utilización que mejoren la experiencia de los clientes. El objetivo es lograr presencia donde la competencia no llega, obtener capilaridad y territorialidad en la Banca electrónica.

Se incorporarán mejoras al Home Banking para promover su utilización y trasladar la operatoria de caja, plataforma comercial y de atm a este canal, como así impulsar la migración de los usuarios de tarjeta de coordenadas a SFA Link Token como factor de validación.

Como respuesta a las necesidades de los clientes se ampliarán las funciones del Mobile Home Banking, App Banco Nación, Billetera BNA+, Link Celular y VALEpei como parte de un proceso paulatino de convergencia de todas las Apps a BNA+.

Se buscará aprovechar la sinergia entre las diferentes áreas, y el potencial de los productos y servicios a través de acciones de coordinación e integración tales como:

- Campañas de mejora de calidad de los datos de las bases de clientes.
- Seguimiento de campañas comerciales.
- Implementación de programa de análisis de datos y elaboración de modelos predictivos.
- Impulso de acciones para mitigar la carga operativa en las sucursales.
- Análisis de la cartera de clientes para determinar su comportamiento de consumo y de pago.

Otro aspecto a considerar será el segmento de microfinanzas, se buscará sostener la posición de liderazgo en bancarización e inclusión financiera y se reorientarán los esfuerzos para la atención crediticia del sector como el ofrecimiento de soluciones para el manejo de todo el ciclo del negocio potenciando la venta cruzada de productos.

En cuanto a la asistencia de desarrolladores inmobiliarios, se implementarán mejoras en los procesos y pautas comerciales vigentes, de manera de adecuar la normativa a las características del sector, el mercado y las disposiciones del Gobierno Nacional en la materia.

Riesgo y Política de Crédito

El objetivo fundamental para el ejercicio 2021 está centrado en relanzar y potenciar los siguientes lineamientos orientados a reducir cartera en mora:

- Incorporar y desarrollar parámetros de evaluación de clientes, sectores económicos y coyuntura económica para mejorar el análisis de riesgo. Para ello se profundizará el análisis y seguimiento

de la cartera activa y morosa, focalizando el estudio de las variables macroeconómicas, sectoriales y de la empresa.

- Gestionar el recupero de la mora temprana y la cartera irregular de Banca Personas y otros deudores de la Cartera Comercial y agilizar el recupero a través de mejoras en el proceso de gestión. Se articularán acciones con la Red de Sucursales y empresas de cobranza a través de “EMERIX” para gestionar la mora temprana, además se dará impulso el desarrollo de nuevos canales de gestión automática como el IVR (Respuesta de Voz Interactiva) y el SMS.
- Administrar las herramientas vigentes para esperas, arreglos y refinanciamientos y proponer modificaciones o la creación de nuevas herramientas y políticas de acuerdo con las necesidades que surjan una vez dimensionadas las consecuencias de la pandemia de COVID-19.
- Utilizar Modelos de Decisión y Estudio de Score. Realizar un *score* propio utilizando la información generada y obtenida de forma interna del banco para alcanzar independencia del proveedor y reducir costos.
- Generar nuevas herramientas de gestión, se espera implementar en toda la red de sucursales el sistema integral de gestión de cobranzas “EMERIX”. Ese año se implementó como prueba piloto en sesenta (60) filiales.
- Desarrollar un plan de capacitación con principal foco en el Sector Público No Financiero, unificando criterios a aplicar para el estudio de los distintos grupos de clientes que integran la cartera del sector.

Gestión Financiera

Se busca mantener un crecimiento sostenido de los depósitos del Sector Privado No Financiero, con el objetivo de obtener los recursos suficientes para cubrir la demanda crediticia, y reducir la dependencia de los depósitos del Sector Público.

Como tarea fundamental, se estima mantener los niveles de liquidez dentro de los parámetros establecidos por el Ente Rector para el Sistema Financiero en general, teniendo en cuenta las pautas establecidas por la superioridad sobre límites de las operaciones respecto de inversiones o tomas de pases, relación con el mercado, bancos y grandes empresas, compras y ventas de letras del Banco Central de la República Argentina, entre otros.

Con respecto a las políticas de tasas de interés, se realizará un monitoreo permanente de las variables de mercado referentes a la determinación de los tipos de interés, con la finalidad de ajustar la oferta de tasas pasivas a la coyuntura financiera.

Se impulsará el análisis y desarrollo del mercado y de los instrumentos, productos y servicios de Finanzas Sustentables que consoliden la estrategia de sustentabilidad adoptada por el Banco.

En cuanto a las actividades de las filiales del exterior, deberán optimizar la colocación de recursos aplicando los fondos al financiamiento de las operaciones de comercio exterior del Banco y de otras entidades de país; asumir riesgos de crédito de empresas locales con el fin de promover las exportaciones argentinas; y promocionar los servicios globales del Banco.

Gestión de Riesgos

El Banco continuará gestionando los riesgos de manera integral, implementando nuevas herramientas que contribuyan a la identificación, medición, seguimiento y mitigación de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad, asegurando el cumplimiento de la regulación vigente.

A su vez, deberá contar con habilidades óptimas para gestionar los principales riesgos financieros y no financieros del Banco, fortalecer y optimizar la estructura de riesgos actual mediante la incorporación de recursos estadísticos y el conocimiento funcional y técnico del personal respecto de la aplicación de las prácticas del mercado para la gestión integral de riesgos (GIR).

Para alcanzar estos objetivos, es necesaria la integración de GIR al negocio, el desarrollo de procesos y metodologías permiten la creación y mejora continua de los reportes de riesgo que brindan soporte a las áreas comerciales y técnicas e impactan en la toma de decisiones; y la incorporación de la visión de riesgos en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Gestión Operativa

La actividad operativa se centrará en la obtención de un Modelo de Atención Homogéneo en toda la Red de Sucursales sobre la premisa fundamental de mejorar la experiencia del cliente, prestando un mejor servicio tanto en los canales presenciales (sucursales) como no presenciales (centro de contactos, atención digital no presencial).

Para incrementar el nivel de satisfacción y el grado de fidelización de nuestros clientes se deberá mejorar la eficiencia, la productividad y la ampliación de servicios haciendo foco en los procesos, la tecnología y los recursos humanos.

Se desarrollarán los siguientes proyectos a fin de lograr los objetivos planteados:

- Centro de Contactos: optimizar el servicio de atención a nuestros clientes y disminuir concurrencia a las sucursales y liberar recursos para una mayor productividad.
- Nuevo Modelo de Atención en Sucursales: avanzar en la estandarización de un modelo único de atención. Construcción de una nueva cultura organizacional con foco en el desarrollo de la faceta comercial en la Red de Sucursales.
- Nueva Plataforma de Contacto: promover un modelo que incluya la atención por turnos y la recepción del cliente como prioridad. Crear un canal ágil de comunicación liberando aspectos de rápida resolución a los oficiales de negocios de la plataforma comercial.
- Nuevas Gerencias Regionales: centralizar aspectos operativos de sucursales en gerencias regionales, desarrollar la faceta comercial de las gerencias zonales.
- Programa de Entrenamiento y Desarrollo Comercial: fortalecer las habilidades de los agentes.
- Atención Digital No Presencial: incorporar la posibilidad de solicitar un turno para Atención Digital en formato de "videollamada". Se anexarán toda la gama de productos y servicios financieros para gestionar de manera totalmente remota (no presencial). Llegar a un segmento de clientes que no utiliza los canales formales (*millenials*).

Apoyo y Soporte

Recursos Tecnológicos

En línea con la tendencia global del mercado financiero el Banco continuará profundizando sus planes para la transformación digital, por medio de estrategias y acciones para el desarrollo efectivo e integral de su plataforma tecnológica y de negocios, de forma de alinear sus sistemas con las necesidades del negocio a fin de mantener su competitividad tecnológica.

A continuación, se detallan los principales ejes estratégicos:

- Banca Digital: proveer de una solución para mejorar la prestación de servicios digitales, con el objeto de integrar los canales y ofrecer una visión única a los clientes. Se pretende ir hacia un nuevo concepto de transacción que vincule todos los canales bajo el concepto de omnicanalidad.
- Alineación con el Negocio: mejorar los diferentes procesos que soportan a la organización y sus distintos componentes para satisfacer las necesidades del negocio. Entre los proyectos a desarrollar el próximo año se destacan: Solución de Pagos, Biometría Anses-Fé de Vida y *Chatbot*.
- Actualización Tecnológica, Alineación con el Negocio y Continuidad del Servicio: adquirir, mantener y actualizar el hardware, software, aplicaciones y aquellas herramientas necesarias para una eficiente gestión operativa, comercial y de encuadre normativo del Banco. Los proyectos más significativos que se desarrollarán serán los siguientes: Refuncionalización del Centro de Contactos, Antifraude Transaccional-PNUD y Diseño Conceptual Sucursales.

Gestión del Capital Humano

Se continuará trabajando en un proceso de mejora e integración en los aspectos organizativos afines con los recursos humanos a través de acciones y proyectos relacionados con el estudio y evaluación de parámetros estructurales y organizativos, la gestión de dotaciones, el análisis y descripción de puestos basado en capacidades y el soporte a la gestión organizativa y de la información, la comunicación interna y la gestión de cambio organizacional, promoviendo la detección de oportunidades de progreso y el fortalecimiento de la integración en los procesos de recursos.

Las principales acciones a desarrollar para el cumplimiento de estos objetivos contemplan el desarrollo de distintos programas y líneas de abordaje que se desarrollan seguidamente:

- Programas para el desarrollo y la detección de talentos.
- Formación y aprendizaje continuo.
- Gestión de administración del personal.
- Selección e ingreso de personal.
- Dotación fijada.
- Análisis y descripción de todos los perfiles por competencias.
- Fomentar la comunicación interna.

Por otra parte, es importante para la gestión de los recursos humanos velar por el bienestar laboral de sus agentes, para ello se desarrollarán las mejores estrategias de abordaje, análisis, y resolución de conflictos a fin de evitar la violencia laboral y la proliferación de denuncias, como también lograr estándares adecuados en materia de seguridad e higiene a través de la capacitación de los Recursos Humanos, aplicación de normas, realización de simulacros y contar con equipos adecuados para emergencias médicas.

Durante el 2020, se creó la Gerencia de Género, Diversidad y Derechos Humanos, con el objetivo de integrar al Banco como referente de ejecución de las políticas públicas en materia de Derechos Humanos, Memoria, Verdad y Justicia para ello deberá:

- Diseñar normativa específica para el tratamiento de las cuestiones de Género, Diversidad y especialmente con el colectivo LGTBIQ+ a partir de la firma de cupo laboral.
- Impulsar capacitaciones en género y diversidad.
- Procurar acciones de concientización, prevención, erradicación y formación en materia de violencias por razones de género en el ámbito laboral.
- Sensibilizar y concientizar mediante acciones encaminadas a conseguir la integración y la igualdad de oportunidades en lo interno y lo externo.
- Impulsar el desarrollo de productos financieros innovadores y de formación para la inclusión financiera.

Estrategia Planeamiento y Control

Se continuará profundizando el uso de las herramientas de gestión tanto en lo que se refiere a la formulación de proyecciones presupuestarias y de negocios, como al seguimiento de los principales indicadores de gestión.

Durante el período, además, se avanzará con el proceso iniciado de apertura del Sistema de Información de Gestión (S.I.G.) a la red de sucursales, de manera que cuenten con información oportuna para la toma de decisiones.

Respecto de los instrumentos de planificación, como al Programa de Estímulo y Motivación, se adecuarán en función de los objetivos perseguidos en el escenario planteado para el próximo ejercicio, el que se encontrará afectado por la situación de emergencia sanitaria.

Administración

Se iniciará un proceso de modernización que actualice el régimen y los procedimientos de las contrataciones del Banco, a través de la implementación de un sistema de contrataciones electrónicas. Mediante esta reforma de innovación se podrán simplificar los procesos y el envío de ofertas digitales por parte de los licitantes desde cualquier ubicación, garantizar la equidad geográfica y social generando oportunidades para incrementar la participación federal que necesariamente mejora la competencia y los precios obtenidos en cada una de las adquisiciones.

Esta iniciativa forma parte del proyecto que se trabajará en el marco del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el que presenta como desafío general vehicular un proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización tecnológico del Banco.

Integridad y Cumplimiento

En materia de integridad institucional y financiera, se incorporarán actividades y mejores prácticas en el ámbito de Gobierno Corporativo, Ética y Transparencia, Cumplimiento Regulatorio y Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, a fin de garantizar la seguridad física, de información y prevención de acciones ilícitas en el ámbito de la Institución.

También, como parte del proyecto que se realizará en forma conjunta entre el Banco y el PNUD se dará continuidad a las iniciativas adoptadas en materia de responsabilidad social y en la adopción de una mejor práctica internacional de responsabilidad bancaria basada en los Principios de Banca Responsable de Naciones Unidas. También se avanzará en una mejor práctica internacional del Gobierno Corporativo y el desarrollo de un tablero de control para el Grupo Nación.

En este marco, se implementará una solución para el control de fraude y el fortalecimiento del sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo de manera de aproximar las actividades del Banco a los mejores estándares internacionales, realizando consultoría e implementado mejoras a las herramientas con las que cuenta actualmente la entidad.

Además, se estima que el sistema de gestión de seguridad de la información del Banco esté alineado con la Norma ISO 27.001 y permita detectar, regularizar y/o subsanar falencias y mitigar los riesgos.

Asimismo, se promoverá una cultura de integridad y transparencia institucional que garantice comportamientos éticos en toda la organización.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se establecerán pautas que regulen la conducta personal y profesional de todos los que prestan servicios en el ámbito del Banco, inculcando el compromiso con los valores de la Institución.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
Las Malvinas son argentinas

Hoja Adicional de Firmas
Anexo

Número:

Referencia: EX-2021-09792175- -APN-DGDA#MEC - Anexo I - Plan de Acción y Presupuesto BNA ejercicio 2021.

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 9 pagina/s.